

Regards sur Solidarité Mercier-Est



Version
synthèse

Une évaluation des pratiques de la
Table de concertation intersectorielle
et multiréseaux du quartier
Mercier-Est

Janvier 2009

Élaboration de la démarche : Comité Post-Forum
Collaboration à la rédaction : Fabienne Audette

Rédaction :
Laurie Fourneaux

Révision :
Julie Plunier

Partenaire financier du projet



Centraide
du Grand Montréal

REMERCIEMENTS

Des remerciements particuliers s'adressent d'abord à **tous les citoyens, représentants d'organismes et autres acteurs de la concertation du quartier Mercier-Est** qui ont accepté de participer et de répondre au questionnaire d'entrevue individuelle. Vos réflexions et considérations sur la concertation sont riches, inspirantes et constructives.

Merci aux personnes qui ont participé aux comités de travail pré-forum et post-forum. Le temps et la passion que vous y avez investis sont des gages de réussite de cette vaste démarche d'évaluation et par voie de conséquence, de la démarche de restructuration de l'organisme de concertation que nous sommes. Vous avez permis à Solidarité Mercier-Est de s'évaluer sous toutes ses coutures dans le but d'améliorer ses façons de faire.

Enfin, un merci attentionné pour les chercheurs et les partenaires de l'*Initiative montréalaise de soutien au développement social local* qui ont accepté de partager leurs expertises afin de supporter la démarche de la Table et d'assurer un certain niveau de rigueur.

Plus individuellement, nous souhaitons remercier les personnes suivantes :

- Jocelyne Bernier, Chaire Approches communautaires et inégalités de santé, UdeM
- Rémy Berthelot, CSSS Pointe-de-l'île
- Angèle Bilodeau, Institut de recherche de santé publique, UdeM
- Josée Boucher, Ville de Montréal, arrondissement Mercier – Hochelaga-Maisonneuve
- Isabelle Boudreau, Carrefour jeunesse emploi/PITREM
- Lyne Cardinal, Ville de Montréal, arrondissement Mercier – Hochelaga-Maisonneuve
- Claude Champagne, Centre St-Pierre
- Jean Desnoyers, Chez-Nous de Mercier-Est
- Alain Gravel, CSDM, Réseau Est
- Marc Lessard, Collectif en environnement Mercier-Est
- Pascale Mantoura, Chaire Approches communautaires et inégalités de santé, UdeM
- Sylvie Miaux, INRS Urbanisation, Culture et Société
- Jean-François Plouffe, Corporation développement de l'Est
- Gilles Sénécal, INRS Urbanisation, Culture et Société

De sincères remerciements à **Centraide du Grand Montréal** pour son soutien constant et son grand intérêt à l'égard de cette démarche si précieuse pour Solidarité Mercier-Est.

Infographie

Geoffroi Garon
Pygmalion Communication
www.monpygmalion.com

Distribution

Solidarité Mercier-Est
8624, rue Hochelaga, Montréal (Qc)
H1L 2M4
Téléphone : 514-356-1917
Courriel : accueil@solidaritemercierest.com

Table des matières

Introduction	5
Section 1 : Définir la concertation	6
Section 2 : La dynamique de la concertation	9
Activités de consultation	10
Activités de mobilisation	11
Activités d'engagement	12
Activités de conscientisation	13
Les communications	14
L'animation	15
Les formations	16
Section 3 : Les Facteurs d'influence	17
Expériences et connaissances	18
Leadership	19
Innovation	20
Ouverture	21
Rigueur	22
Éthique, équité et respect	23
Continuité, volonté et fidélité	24
Nombre, diversité et représentativité	25
Appui et collaboration	26
Influence de certains facteurs de mobilisation	27
Rôles des acteurs	28
Empowerment	29
Les aspects techniques	30
Sentiment d'appartenance	31
Bibliographie	32



Introduction

Depuis ses débuts, Solidarité Mercier-Est attache une importance particulière à l'évaluation et à l'actualisation de ses pratiques de concertation. Au cours des dernières années, la concertation dans Mercier-Est a connue des transformations profondes. La fusion de Mercier-Est quartier en santé (MEQES) et de la Table de concertation des organismes communautaires de Mercier-Est (TCOCME) en 2001, l'abandon des mécanismes de concertation sectorielle pour une approche par territoires en 2004 et la tenue d'un Forum en 2005 qui a conduit à une vaste mobilisation citoyenne en sont les événements marquants. La nécessité de prendre un temps d'arrêt pour réfléchir à nos pratiques de concertation s'imposait. Cette démarche d'évaluation de la Table en est le résultat.

Cherchant à impliquer le milieu dans le processus, une approche participative a été privilégiée. Élaborée par le comité de suivi du Forum 2005, la stratégie d'évaluation était de faire appel au regard et aux réflexions de divers acteurs du quartier sur les pratiques de concertation de Solidarité Mercier-Est. Définir ce qu'est la concertation pour Solidarité Mercier-Est et guider l'amélioration des pratiques de la Table étaient au cœur des objectifs de l'évaluation. Pour y arriver, 32 acteurs ont été interpellés pour participer à une entrevue semi-dirigée, des dizaines de questionnaires ont été distribués lors des activités de concertation de la Table et une vaste recension des archives a été réalisée.

Ces trois sources d'informations nous ont permis de dresser un portrait exhaustif des pratiques de concertation de la Table. Le document final est divisé en trois grandes sections. Pour mettre la table, la première section définit ce qu'est la concertation, la deuxième section analyse les différents types d'activités permettant à la Table de remplir son mandat et la troisième section recense et décrit de quelle manière certains facteurs identifiés influencent la concertation. Ce document est la synthèse d'une version intégrale beaucoup plus exhaustive.

L'ensemble de ces informations et réflexions sont aujourd'hui une richesse pour Solidarité Mercier-Est. L'évaluation est un outil nous permettant de mieux comprendre et améliorer nos façons de faire pour qu'elles reflètent adéquatement notre quartier et sa communauté. Nous espérons aussi qu'elle puisse servir d'inspiration pour des organisations désirant elles aussi se questionner sur leurs pratiques et mécanismes de concertation.

Bonne Lecture!

Section 1 : Définir la concertation

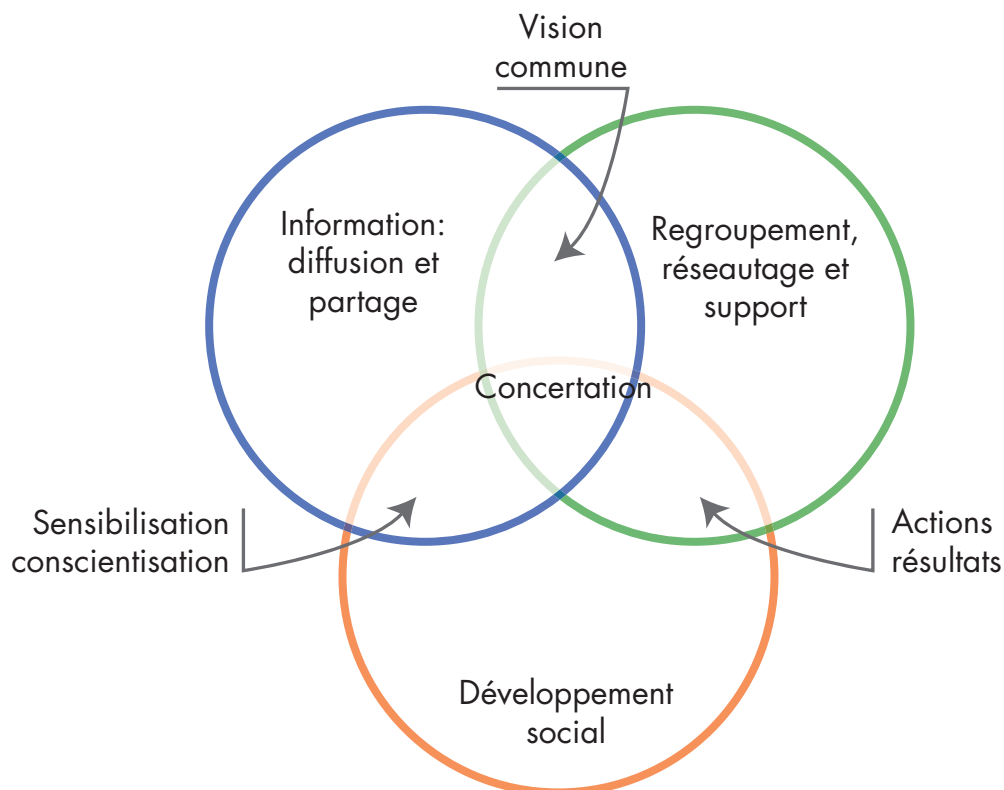
Proposer une définition de ce qu'est la concertation pour Mercier-Est représentait pour la démarche d'évaluation l'une des motivations importantes.

Cependant, lors de la réalisation de cet exercice, **différentes difficultés liées à la nature même de ce qu'est la concertation se sont imposées**. Ainsi, nous avons observé que définir la concertation est complexe étant donné que :

1. Les organisations de concertation sont extrêmement différentes les unes des autres.
2. La définition de ce qu'est la « concertation » varie selon les acteurs à l'intérieur d'une même Table ou d'un même regroupement.
3. La concertation est un concept qui est défini par un amalgame de notions dont les sens et les liens qu'ils partagent sont parfois changeants.

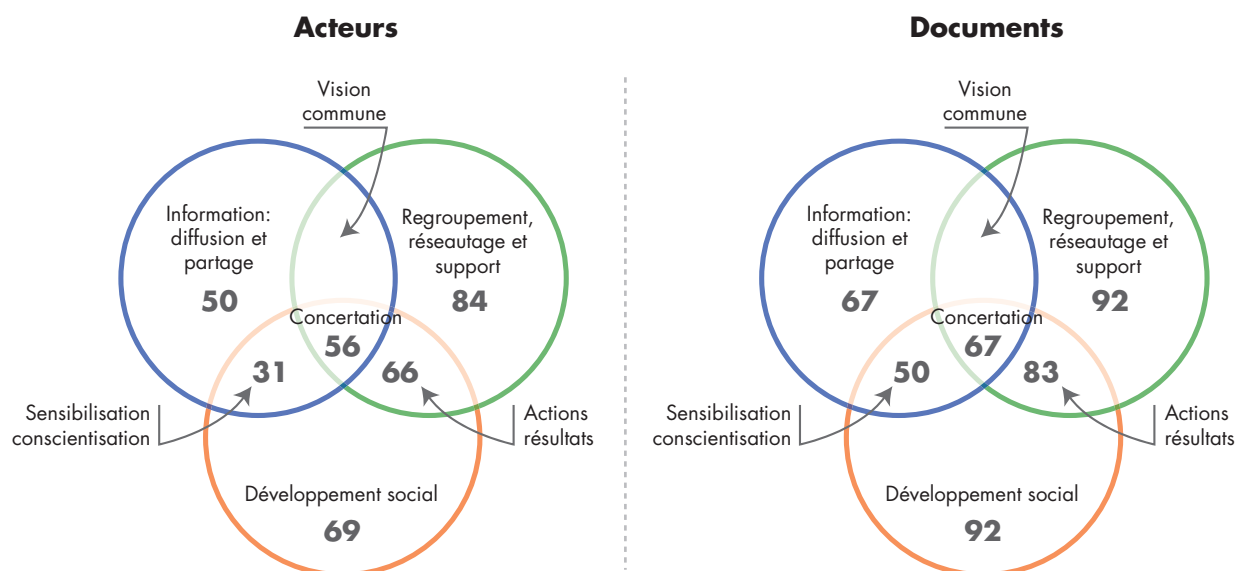
En ajustant notre démarche d'évaluation à ces différents obstacles, **nous avons développé une définition de départ qui nous a servi de base pour organiser les données collectées**. Cette définition a été schématisée sous forme de diagramme afin d'en faciliter la compréhension.

Hypothèse de la définition de la concertation pour Solidarité Mercier-Est



Suite à l'analyse des entretiens et des documents officiels de la table, nous avons pu valider cette hypothèse. À la lecture des diagrammes plus bas, il est facile de constater que les réponses perçues lors des entretiens ainsi que le contenu des documents en confirment la pertinence. En effet, bien que certaines notions du schéma aient une proportion moindre (particulièrement pour la notion de sensibilisation et de conscientisation) aucune notion n'apparaît non significative.

Analyse de la définition de la concertation pour les acteurs et définition documentaire*



*En pourcentage du nombre de répondants ou de documents identifiant la notion.

La mobilisation n'est pas clairement identifiée dans ce schéma. Cependant, Solidarité Mercier-Est considère que pour que le développement social du quartier soit harmonieux et que les orientations qui la guident soient démocratiques et le plus représentatives possibles, le processus de concertation doit reposer sur une mobilisation forte.

La concertation peut donc être définie par trois notions :

- **Information : diffusion et partage**
- **Regroupement, réseautage et support**
- **Développement social.**

Trois autres notions sont formées par la rencontre de ces notions :

- **Vision commune**
- **Sensibilisation et conscientisation**
- **Actions et résultats**

L'interface de ces 6 notions constitue la définition de ce qu'est la concertation pour Solidarité Mercier-Est : **c'est un regroupement intersectoriel et multiréseaux qui partage et diffuse de l'information et qui mène des actions concrètes guidées par une vision commune ayant pour résultat le développement social.**

En comparant les deux diagrammes, on constate que certains écarts existent entre les éléments identifiés par les acteurs et les documents. Ces écarts constituent un indicatif de la qualité de la transmission de la mission de la Table auprès de ses membres :

Nombre de concepts de la définition de la concertation en fonction des répondants et des documents

Nombre de concepts identifiés	Répondants	Documents
6	6 %	0 %
5	9 %	67 %
4	38 %	25 %
3	34 %	0 %
2	6 %	8 %
1	6 %	0 %
0	0 %	0 %

À la lumière du tableau, la Table semble remplir son mandat puisque les acteurs qui en sont membres sont au fait de ce qu'ils y font. **Solidarité Mercier-Est se montre donc assez efficace du point de vue de la transmission de sa mission. Pourtant, au cours de notre évaluation, nous avons constaté que peu de documents expliquant la mission de la Table étaient distribués ou accessibles aux membres.** La notion de concertation semble donc s'être plutôt transmise par la pratique ou par différents moyens informels.

Ces premières données sur la concertation nous indiquent comment les acteurs de la Table se représentent et définissent la concertation et comment la Table est en mesure de transmettre à ses membres les différents aspects de la concertation. Toutefois, cette définition est statique et ne reflète pas comment la Table y parvient. Explorer la dynamique de la concertation à Solidarité Mercier-Est s'avère en ce sens essentiel.

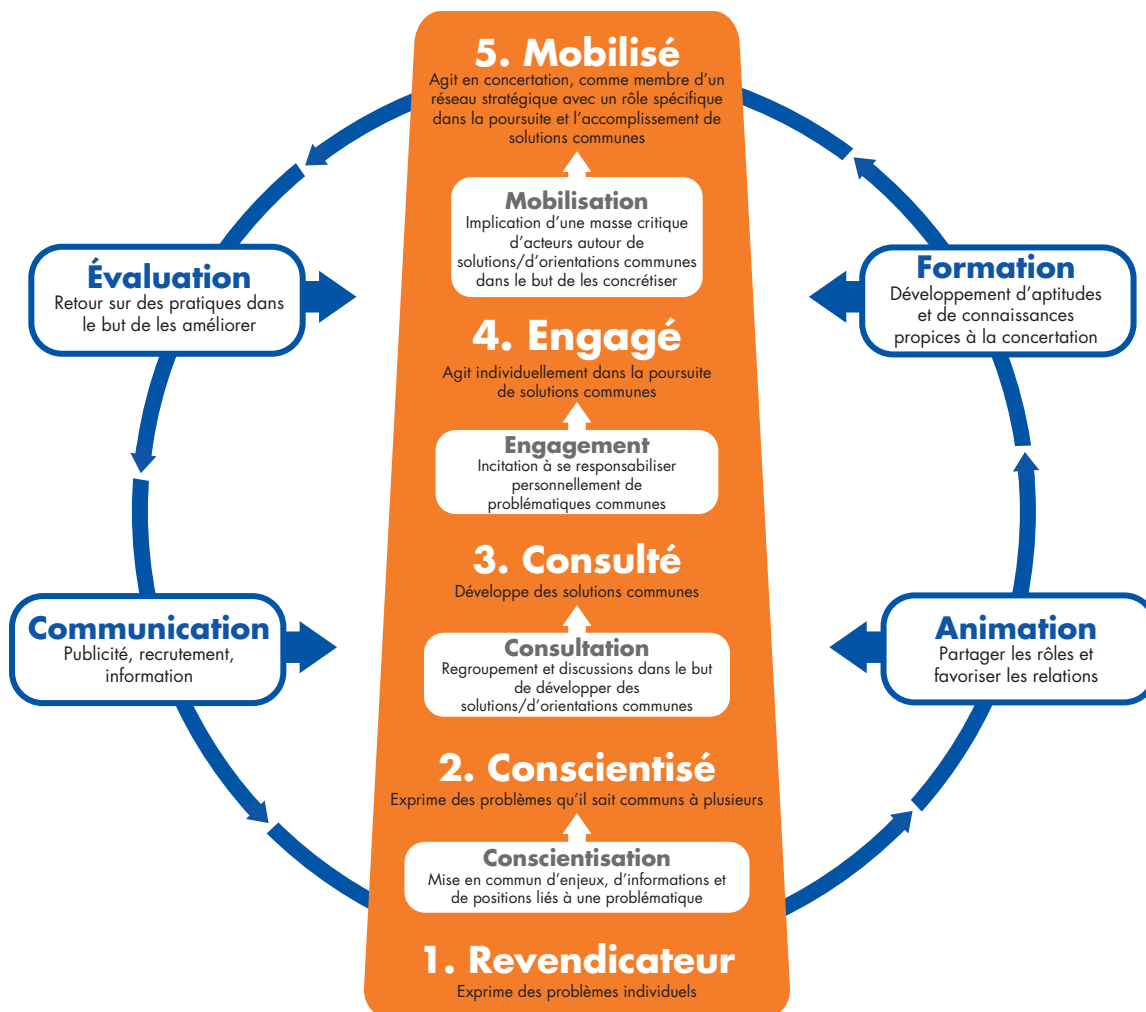


Section 2 : La dynamique de la concertation

Pour mieux comprendre comment se met en œuvre la concertation, il nous est apparu essentiel de dresser un portrait des différents types d'activités que mène la Table pour remplir sa mission. Ces activités ont été développées en fonction des 5 catégories d'acteurs identifiées par celle-ci : **revendicateur**, **conscientisé**, **consulté**, **engagé** et **mobilisé**.

Les activités de **conscientisation**, de **consultation**, d'**engagement** et de **mobilisation** visent des acteurs différents et cherchent à les faire progresser vers une action concertée. La **communication**, l'**animation**, la **formation** et l'**évaluation** constituent quant à elles les 4 activités inhérentes à la concertation. L'ensemble de ces activités, mise à part l'évaluation, a été analysé par la démarche d'évaluation et une note qualifiant l'importance de chacune d'elle a été attribuée par les répondants.

Modèle de la dynamique de concertation de Solidarité Mercier-Est



Activités de consultation

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 9,22 SUR 10

Les activités de consultation de Solidarité Mercier-Est

1. **Les concertations territoriales** : rencontres de consultation en année pré-forum organisées sur la base des 4 territoires du quartier.
2. **Les forums** : activités de mobilisation et de consultation des acteurs du quartier organisées aux 5 ans pour dresser à la fois un bilan du développement du quartier et pour déterminer les orientations du quartier jusqu'au prochain forum.

Analyse des activités de consultation

Les activités de consultation représentent **le type d'activité le plus important** pour la Table. Le développement social du quartier y est lié ainsi que la légitimité des actions et des positions de la Table.

L'information diffusée et les concertations territoriales conduisant au forum 2005 sont jugées adéquates et essentielles pour préparer le quartier au Forum. Elles ajoutent de la profondeur à la consultation et permettent au quartier de se positionner avec les connaissances nécessaires pour le faire.

Une **perception très mitigée du processus de consultation** ressort, notamment de la plénière finale du Forum servant à statuer sur les orientations. Toutefois, si le processus de consultation est semé d'embûches et qu'un manque de transparence lui est reproché, il semble que **les résultats (soient les orientations et la participation des acteurs au développement de celles-ci) reflètent fidèlement les échanges et les propos tenus.**

Les **orientations adoptées lors du Forum 2005 sont jugées positivement** puisqu'elles appuient le développement du quartier en regroupant l'ensemble des acteurs autour de priorités communes. Pour que les bienfaits de ces orientations soient ressentis, **il s'avère toutefois nécessaire que le milieu investisse temps et énergie pour les mettre en œuvre.**

« Ce ne sont pas les orientations qui vont amener le développement, c'est ce qu'on va en faire. »

« Ça m'a permis d'avoir quelque chose de solide et de le confronter à des perceptions que j'avais. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Rendre les processus de consultation plus transparent pour en accroître la légitimité et rassurer les participants et les membres quant à l'assise démocratique de la démarche.
2. Prévoir des plages horaires plus longues pour les échanges afin de s'assurer que chacun puisse s'exprimer à son aise et que chaque position soit écoutée et prise en compte.

Activités de mobilisation

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 9,13 SUR 10

Les activités de mobilisation de Solidarité Mercier-Est

1. **Les comités d'action** permettent aux personnes impliquées d'agir concrètement sur des dossiers spécifiques.
2. Plus globalement, ce sont des activités où se discutent et s'élaborent des actions en lien avec des stratégies communes.

Analyse des activités de mobilisation

La plupart des répondants ont apprécié leur partenariat et jugent que le comité d'action a permis d'atteindre plus de résultats. **Les comités d'action sont constitués d'une bonne diversité de participants et sont généralement représentatifs du milieu.** Toutefois, beaucoup estiment que la force du partenariat fait souvent défaut.

Le leadership des comités d'action doit être assuré et coordonné par la Table de concertation pour faciliter la tâche des bénévoles et permettre de pousser plus loin les actions entreprises par les acteurs mobilisés.

Bien qu'ardus et fastidieux, les différents processus d'action en partenariat semblent dans l'ensemble positifs. Le nombre important d'actions à réaliser dans un délai jugé très court constitue une difficulté certaine. Les objectifs spécifiques de chacun des partenaires ont dû être conciliés autour d'orientations communes par de longs processus de négociations.

« Il y a eu des citoyens qui ont commencé à se rencontrer et, à un moment donné, la Table est intervenue. Elle a eu un rôle où elle a cimenté les choses, qui ne se serait pas fait de façon aussi cohérente. Il y a eu des choses à organiser qui étaient quand même lourdes pour des petits organismes ou des citoyens. Il y a eu beaucoup d'énergie investie, mais s'il n'y avait pas eu une intervention plus soutenue de Solidarité, ça n'aurait pas eu cet impact-là »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Maintenir l'appui de Solidarité Mercier-Est aux actions et mobilisations citoyennes, et ce, même si la Table doit prendre position rapidement. Évidemment, ce soutien doit être avallisé par les membres afin de préserver l'esprit démocratique de SME.
2. Que la Table puisse offrir du soutien technique à ses membres. Solidarité Mercier-Est devrait également s'assurer de transmettre les outils nécessaires à ses membres pour faire d'une action collective une réussite (*empowerment*).

Activités d'engagement

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,78 SUR 10

Les activités d'engagement de Solidarité Mercier-Est

1. **Les activités d'engagement** représentent les efforts et les actions déployés par la Table pour inciter les acteurs à s'investir dans la concertation de quartier.

Analyse des activités d'engagement

Les activités d'engagement devraient **viser tous les acteurs, être les plus ouvertes possibles et se réaliser via des stratégies diversifiées**. Les citoyens demeurent les acteurs qui sont prioritaires à engager dans la concertation.

Un manque à gagner en matière de valorisation des membres de la part de la Table a été souligné. Celle-ci devrait être en mesure de développer des pratiques permettant de mieux valoriser l'engagement de ses membres. **La valorisation la plus significative demeure l'approche personnelle** et une reconnaissance démontrée au quotidien.

Un des bénéfices particulièrement apprécié de l'engagement dans la concertation est le réseautage entre les acteurs. **Celui-ci permet de développer des partenariats utiles pour le développement du quartier**, partenariat qui serait plus difficile à faire sans cet espace commun au quartier qui est la Table de concertation.

« Ce que l'on souhaite, c'est que le plus de gens fassent partie de la concertation, donc qu'ils représentent différents réseaux et qu'ils représentent différentes problématiques ou clientèles. Je pense que les citoyens ont leur place aussi. Par rapport aux citoyens, je pense que la démarche d'aller dans les territoires (...) ça a été gagnant. »

« C'est plus dans la dynamique de relation humaine, de dire à quelqu'un que tu étais content qu'il soit là, que tu apprécies sa présence. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Rendre les règlements généraux les plus explicites possibles sur la mission de la Table et sur la nécessité pour ses membres d'agir en ce sens.
2. Se munir d'un code d'éthique quant à l'orientation globale de la Table pour encadrer les membres dans leurs discussions et leurs actions. Cette information pourrait être remise aux nouveaux membres et ses grandes lignes pourraient être rappelées au besoin.
3. Établir un plan de recrutement identifiant les catégories de membres qu'il serait important de mobiliser, les périodes-clés pour les mobiliser ainsi que les moyens les plus efficaces pour y parvenir.
4. Développer des automatismes pour mettre en valeur le travail des membres et mettre en place divers moyens afin qu'ils se sentent appréciés au sein de la concertation.

Activités de conscientisation

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8 SUR 10

Les activités de conscientisation de Solidarité Mercier-Est

1. **Cafés urbains:** Soirée d'information et d'échange où les participants reçoivent des informations sur un sujet précis et où ils sont invités à exprimer leurs propres préoccupations au regard de celui-ci. Ils sont une porte d'entrée pour la concertation.
2. Les activités de conscientisation cherchent à ce que les acteurs acquièrent une certaine compréhension des enjeux et des problématiques collectives du quartier afin qu'ils puissent se mobiliser et agir ensemble.

Analyse des activités de conscientisation

Le public le plus rejoint par les cafés urbains est citoyen et près de la moitié des participants aux cafés urbains en étaient à leur première ou deuxième participation aux activités de Solidarité Mercier-Est.

Les rencontres dans les cafés-restos sont jugées négativement. Bien que conviviaux, ces lieux sont souvent trop bruyants et mal adaptés pour les soirées d'informations.

Le **choix des thèmes** devrait toujours cadrer avec les orientations de la Table, être lié aux préoccupations des territoires spécifiques où le café urbain est tenu ou émaner des questionnaires d'évaluation de ces activités.

L'information transmise lors des cafés urbains a généralement été appréciée, notamment lorsque celle-ci était visuelle, facile d'accès et lorsque des documents ont été remis aux participants. Les personnes ressources étaient intéressantes et pertinentes.

Recommandations et pistes de réflexion

1. Maintenir la formule café urbain pour permettre à la fois la conscientisation et l'engagement des citoyens dans les activités de la Table.
2. Délaisser les restaurants comme lieux de rencontre et trouver d'autres lieux pour rendre les cafés urbains plus conviviaux.
3. Développer les thèmes des cafés urbains en fonction des préoccupations ponctuelles dans le quartier.

Les communications

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 9,22 SUR 10

Le rôle des communications pour Solidarité Mercier-Est

Les communications sont capitales pour Solidarité Mercier-Est. Nonobstant le nombre et la diversité d'acteurs qu'elle permet de rejoindre, la communication joue un rôle-clé dans le fonctionnement de la Table. Elle permet de diffuser des opinions et des positions et garanti une meilleure circulation de l'information. De plus, elle s'avère essentielle pour assurer une bonne visibilité à la Table ainsi que son rayonnement.

Analyse des communications

Les communications par courriel, l'information livrée par le bulletin de liaison hebdomadaire (le COM-MER) et les réunions de concertation semblent être **les moyens de communication les plus appréciés**.

Les **principales stratégies proposées pour améliorer les communications de la Table** sont de :

- mettre à jour la carte des ressources;
- concevoir un site internet;
- élaborer un dépliant;
- bonifier notre liste de contacts;
- implanter une chronique dans le journal local;
- organiser des visites dans le quartier;
- concevoir un babillard communautaire.

La réputation et la visibilité sont des indices de la qualité des communications de la Table. Il ressort de l'analyse que la **Table possède une excellente réputation, cependant plusieurs estiment que la visibilité de la Table mériterait d'être améliorée**.

« La Table a une très bonne réputation, mais la visibilité, je pense que ce n'est pas suffisant. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Veiller à ce que le plan de communication soit bien arrimé au plan d'action triennal de la Table et qu'il soit actualisé au besoin.
2. Développer des stratégies de communication en fonction des différents publics ciblés et les diversifier pour s'assurer que la Table rejoindra une diversité d'acteurs la plus grande possible.

L'animation

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 9,05 SUR 10

Le rôle de l'animation pour Solidarité Mercier-Est

L'animation peut revêtir plusieurs formes. Elle peut être comprise comme l'animation des rencontres et des activités. Dans un sens plus global, elle peut également inclure l'animation du milieu. Dans ce volet, nous analyserons plus particulièrement l'animation des rencontres et des activités de Solidarité Mercier-Est.

Analyse de l'animation

L'animation des activités régulières de la Table (assemblées, cafés urbains, formations) est appréciée. L'appréciation de l'animation du Forum était quant à elle plus partagée, tant pour les ateliers où les animateurs manquaient d'expérience que lors de la plénière.

Une bonne animation est perçue par plusieurs comme une valeur ajoutée contribuant à maintenir la mobilisation des gens autour de la Table.

Bien diriger les discussions par rapport aux objectifs de la rencontre, démontrer de la rigueur, favoriser la prise de parole d'acteurs diversifiés, être à l'écoute, synthétiser, faire le pont entre ce que les participants disent et l'ordre du jour, rendre les gens à l'aise, avoir un bon leadership, de l'ouverture et favoriser le respect sont **les principales qualités d'une bonne animation**.

Recommandations et pistes de réflexion

1. Favoriser les formations pour les employés afin de développer leurs compétences en matière d'animation de milieu et de représentation politique.
2. Prévoir une animation de qualité pour les activités de consultation de plus grande envergure (Forum).

Les formations

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8 SUR 10

Les activités de formation de Solidarité Mercier-Est

Globalement, les activités de formation poursuivent un objectif de développement des aptitudes et des connaissances propices à la concertation. Cette formation vise aussi à diversifier les acteurs présents dans la concertation et à favoriser l'émergence de nouveaux leaders.

Analyse des activités de formation

L'atteinte des objectifs du programme de formation est plus mitigée. Pour structurer un programme de formation plus efficace, il faudrait :

- Définir clairement les objectifs de la formule d'un programme de formation ;
- Cibler plus précisément les besoins de formation du milieu ;
- Mettre en place des critères et des mécanismes précis permettant d'établir les thèmes à aborder ;
- Identifier des porteurs du programme de formation dans le milieu.

Il est intéressant de souligner que tous **les participants ont affirmé que les aptitudes et les connaissances développées lors de la formation leur avaient permis d'améliorer leur participation à la concertation dans le quartier.**

Recommandations et pistes de réflexion

1. Développer des mécanismes pour mieux identifier quelles formations seraient les plus appropriées pour le milieu et susciteraient le plus fort taux de participation.
2. Coordonner le programme de formation en fonction de ce qui est déjà offert par les organismes du quartier.
3. Offrir des formations diversifiées et axées sur les besoins de différents publics cibles.
4. Définir clairement les objectifs et la formule du programme de formation.



Section 3 : Les Facteurs d'influence

Ce portrait de Solidarité Mercier-Est et de ses pratiques serait incomplet si l'on ne tenait pas compte des différents facteurs qui influencent directement la pratique de la concertation. Pour mettre en place des mécanismes permettant de moduler leurs effets négatifs ou de valoriser leurs effets positifs, il faut être en mesure de les identifier clairement et de connaître leurs impacts. Cette troisième partie s'inscrit dans un esprit d'amélioration des pratiques de concertation.

Pour chacun des facteurs analysés, nous présenterons d'abord la valeur moyenne attribuée par les répondants quant à son existence au sein des pratiques de Solidarité Mercier-Est. Nous présenterons également la note moyenne accordée à son importance pour la concertation en tant que pratique générale.

L'écart entre les deux nous permet de mettre en relief l'importance de chacun des facteurs pour la concertation. Cette différence nous donne également un bon indicateur quant à leur vigueur au sein de Solidarité Mercier-Est. Plus encore, cet écart constitue le premier indicateur mesurant l'importance du travail à accomplir pour chacune des notions abordées.

Par la suite, nous mettrons en lumière les différentes corrélations identifiées entre les facteurs afin de mieux comprendre comment chacun de ces facteurs se répercute sur les autres. Finalement, une recension des différents commentaires et idées émises lors des entrevues, dans les documents de Solidarité Mercier-Est et dans les écrits extérieurs nous servira à dresser un portrait plus global de ces différents facteurs d'influence.



Expériences et connaissances

L'EXPÉRIENCE ET LES CONNAISSANCES POUR SME : 7,76 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,53 SUR 10

Il existe un large éventail de connaissances et d'expériences chez les acteurs, un aspect jugé fondamental pour la concertation.

Le roulement du personnel et des acteurs impliqués comporte à la fois des aspects négatifs (efforts investis pour la transmission des connaissances à des nouveaux venus) et positifs (les nouvelles personnes apportent avec elles une vision différente).

La transmission des connaissances s'effectue surtout via les programmes de formations et les cafés urbains. Maintenir et développer ces deux activités s'avèrent donc tout à l'avantage de Solidarité Mercier-Est et de ses membres.

La mémoire collective du quartier et celle de la concertation devraient être davantage valorisées. Tabler sur nos expériences du passé pour mieux s'orienter vers l'avenir. Une bonne connaissance de l'histoire du quartier et de la concertation favorise l'enracinement et l'appartenance.

« Évidemment, on peut avoir des divergences sur la façon de résoudre des problèmes et la façon d'y arriver ou quand on va y arriver, mais au moins, on devrait avoir le même diagnostic, avoir un état exact de la situation. »

« Pour créer un leadership collectif positif, il faut partager les connaissances le plus possible. Plus les connaissances sont partagées, plus il y a des chances d'actualiser le portrait du quartier et de pouvoir inclure et mobiliser divers acteurs. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Maintenir les programmes de sensibilisation, de partage des connaissances et de formation.
2. Diversifier les programmes pour qu'ils interpellent l'ensemble des membres dont les besoins et intérêts peuvent varier.
3. Diversifier l'offre de points de vue (variété des personnes ressources) lors des cafés urbains et des formations.
4. Faire vivre la mémoire collective en conservant une trace de l'histoire de la concertation et en mettant en valeur le passé, les acquis et les luttes du quartier.

Leadership

LE LEADERSHIP AU SEIN DE SME : 7,71 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,68 SUR 10

Depuis le Forum 2005, le leadership de Solidarité Mercier-Est est davantage reconnu. La Table est désormais le cœur des activités de concertation et de développement social du quartier.

Le leadership aurait avantage à être plus partagé et les divers types de leadership devraient être valorisés.

La présence d'un leader trop influent peut représenter un frein pour l'implication d'autres acteurs du quartier.

La présence d'un seul organisme par secteur d'intervention favorise l'émergence et la reconnaissance de leaders pour le quartier.

Bien que la notion de leadership semble revêtir de l'importance pour les répondants, une certaine réserve demeure : un trop grand leadership accaparé par un nombre restreint d'acteurs semble menaçant pour la santé de la concertation.

« Avoir du leadership, ça ne veut pas dire de tout mener. Cela implique aussi d'être capable de trouver les bonnes personnes, d'être rassembleur également. C'est très démocratique comme démarche. »

« Le leadership s'est beaucoup modifié, il s'est recentré sur la table elle-même (...). Si on parle d'avant le forum, le leadership était davantage assumé par des individus. »

Recommandations et pistes de réflexion

Ainsi, la table doit, par son propre rôle de meneuse, être en mesure de :

1. Canaliser les leaderships de ses membres pour maximiser la mobilisation autour d'elle ;
2. Utiliser judicieusement les différents types de leadership de ses membres ;
3. Rééquilibrer le pouvoir en s'assurant de laisser l'opportunité à des acteurs variés de mener des projets ;
4. Valoriser la participation et le leadership des acteurs plus « discrets » ;
5. Veiller à ce que la concertation soit sans parti pris.

Innovation

L'INNOVATION AU SEIN DE SME : 7,83 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,18 SUR 10

Solidarité Mercier-Est, de par ses structures et ses façons faire, fait preuve d'innovation. Elle est capable d'adapter ses pratiques aux réalités du milieu et d'avancer à contre-courant lorsqu'elle le juge nécessaire.

La façon qu'a Solidarité Mercier-Est d'analyser le quartier par territoire et d'y organiser des rencontres de concertation territoriale en période pré-forum et les cafés urbains sont jugés comme des innovations pertinentes pour le développement du quartier.

L'innovation est positive pour la concertation, mais l'équilibre entre les pratiques novatrices et la continuité importe davantage. L'innovation pour l'innovation ne fait pas avancer la concertation.

L'innovation est généralement accompagnée de résistances au changement de la part des acteurs impliqués dans la concertation.

Pour être acceptable et acceptée, l'innovation doit aussi se faire dans le respect des valeurs communes et des objectifs partagés par les membres de la concertation.

« Dans Mercier-Est, l'innovation a toujours été là depuis le début. C'est le premier Quartier en Santé de Montréal. Déjà, c'était là, présent, cette idée de bouger les choses. La concertation de Mercier-Est ne s'est jamais assise bien longtemps. L'idée d'unifier la concertation, ça a été très salubre, ça a été à contre-courant. »

« Il va toujours y avoir des gens qui innovent et toujours d'autres qui vont se sentir brusqués. C'est normal et c'est humain. Ils sont assis sur leurs affaires, il ne faut pas trop les déranger. Dans les façons de faire aussi, on prend des plis. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. La Table doit s'adapter à son quartier et à ses transformations tout en accompagnant le milieu vers une vision commune et novatrice du développement.
2. Il est important de maintenir un juste équilibre entre continuité et innovation.

Ouverture

L'OUVERTURE POUR SME : 7,13 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 9,02 SUR 10

L'ouverture aux autres est essentielle et garantit à Solidarité Mercier-Est une bonne représentativité du milieu. L'ouverture face aux citoyens est une caractéristique de la Table. Elle doit aussi travailler davantage à inclure les organismes du milieu qui ne participent pas à la concertation.

L'assemblée des membres, les cafés urbains et les concertations territoriales sont perçus comme des structures et des activités favorisant l'ouverture.

L'interaction entre les membres est marquée par un certain manque d'ouverture, et ce, notamment en raison des difficultés pour les intervenants communautaires et institutionnels de sortir de leurs champs d'intérêts et d'action respectifs.

Solidarité Mercier-Est aurait avantage à créer plus de ponts avec des groupes extérieurs au quartier. Ces contacts permettraient de profiter notamment de leurs expertises et d'idées nouvelles potentiellement porteuses pour le quartier.

Le manque d'ouverture constitue un frein à l'intégration de nouveaux acteurs et à la rétention des acteurs déjà mobilisés.

« Si tu ne t'ouvres pas, quel est ton objectif en allant t'asseoir autour d'une table pour te concerter ? Si tu ne t'ouvres pas, tu viens beaucoup plus chercher qu'apporter. »

« Il y a toujours la tentation de devenir un club privé, de rester entre nous. Il faut faire une priorité d'être représentatif de tous les intervenants du quartier et il faut être rassembleur. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Développer des liens avec des groupes extérieurs et multiplier la présence de la Table auprès d'instances de concertation plus larges que le quartier.
2. Multiplier les efforts pour mobiliser les organismes présents sur le territoire, mais non impliqués dans la concertation à ce jour.
3. Maintenir les espaces qui amènent les acteurs à échanger avec des personnes œuvrant en dehors de leur champ d'intervention. L'assemblée des membres en est un bon exemple.

Rigueur

LA RIGUEUR POUR SME : 7,80 SUR 10

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,78 SUR 10

L'organisme démontre beaucoup de rigueur dans la coordination des dossiers, la préparation des rencontres, la procédure démocratique lors des assemblées et dans le processus de concertation.

La rigueur face aux idées discutées et échangées caractérise aussi la Table.

Il existe une certaine lacune du point de vue de la conservation des documents et des archives de la Table. Pourtant, son importance est reconnue pour assurer la continuité de la concertation. Les manques de ressources et de temps y sont liés.

La rigueur est jugée essentielle tout d'abord par respect pour les acteurs qui s'impliquent, mais aussi pour asseoir la crédibilité de la Table.

Si un manque de rigueur apportait à la Table une perte de crédibilité, à l'opposé, un excès se traduirait par un manque de flexibilité et une stagnation.

« J'ai vu beaucoup de rigueur. Je suis très satisfait et très impressionné. Toutes les idées qui sont avancées ne sont pas acceptées d'emblée, elles sont décortiquées. Il n'y a pas de recette. »

« Pourvu que ça ne devienne pas de la rigidité. La rigueur, c'est un certain professionnalisme dans ce que l'on fait. Mais il faut faire attention, parce qu'au nom de la rigueur, il y en a qui prennent ça au pied de la lettre (...) pour renforcer une structure qui n'évoluera pas, qui manque d'ouverture ».

Recommandations et pistes de réflexion

1. Maintenir la rigueur lors des processus de vote dans le cadre des assemblées et des rencontres plus restreintes et lors du renouvellement des adhésions afin de maintenir l'esprit démocratique de la Table.
2. Implanter une structure d'archivage de dossiers et de documents pour permettre une meilleure continuité dans le temps et pour assurer la mémoire collective de la Table.

Éthique, équité et respect

L'ÉTHIQUE, L'ÉQUITÉ ET LE RESPECT POUR SME : 7,11 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 9,29 SUR 10

L'éthique, l'équité et le respect sont considérés ensemble comme le facteur d'influence le plus important pour la concertation.

Solidarité Mercier-Est est jugée comme une organisation où l'éthique, l'équité et le respect sont assez présents malgré quelques cas particuliers. Toutefois, au regard de l'importance accordée au facteur, certains efforts seraient encore à faire.

La crédibilité de la Table aux yeux des citoyens et des autres organismes passe notamment par le biais de comportements respectueux et éthiques des membres de la Table.

La présence de respect, d'éthique et d'équité est aussi jugée comme un gage de la vie démocratique au sein de la Table. Certains aspects d'équité d'un point de vue de la répartition des pouvoirs entre les membres sont questionnés.

« À partir du moment où on ne se respecte pas, où il n'y a pas d'éthique, on ne va pas loin. On va vite perdre de la crédibilité et les citoyens en général ne pourront pas avoir de l'intérêt pour un organisme qui ne respecte pas. »

« Oui, on a un sens de l'éthique. On est capable de régler nos conflits de façon saine et harmonieuse. Au-delà de toutes nos priorités personnelles, en tant qu'organisation, on a toujours cette idée que la concertation, que le lien qui existe entre l'ensemble de tous ces gens qui forment la communauté, est plus important que les acteurs individuellement. Quand on perd ce sens-là, ce sens de la communauté, et bien l'éthique fout le camp en général aussi. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Solidarité Mercier-Est devrait réfléchir à une répartition plus équitable des votes lors des prises de décisions.
2. La Table devrait se munir d'un code d'éthique.
3. Bien encadrer les pouvoirs et les responsabilités des comités de concertation, des comités d'action, des comités de travail et du conseil d'administration afin que leurs actions et décisions ne se substituent pas et n'entrent pas en contradiction avec celles de l'ensemble des membres de la table.

Continuité, volonté et fidélité

LA CONTINUITÉ, LA VOLONTÉ ET LA FIDÉLITÉ POUR SME : 7,91 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,59 SUR 10

Les acteurs impliqués montrent une grande volonté et une fidélité envers la Table du quartier. Celle-ci est particulièrement importante pour le maintien de l'histoire et l'avancement des dossiers.

Un problème spécifiquement identifié est la stabilité du personnel de la Table. Le développement des dossiers de concertation en est affecté étant donné l'investissement de temps et d'énergie qui est alors à recommencer.

La capacité de transformer la concertation en résultats concrets favorise la continuité, la volonté et la fidélité des acteurs mobilisés.

Le renouvellement des acteurs apparaît aussi comme un aspect pouvant enrichir la concertation. De nouvelles idées, perspectives et façons de faire apparaissent alors dans la concertation ce qui la fait avancer.

« S'il y a trop de renouvellement, on perd cette vision à long terme et on perd l'histoire aussi. Il faut une connaissance antérieure pour pouvoir gérer le présent et prévoir le futur. »

« Les gens croient à leur Table et les gens ont la volonté de développer davantage. C'est une volonté de sentir que la Table apporte quelque chose au quartier, que ce n'est pas juste pour se rencontrer. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Favoriser la continuité des employés de la Table, notamment en cherchant à installer la récurrence du financement pour les postes de base.
2. S'assurer de maintenir une structure de concertation capable de favoriser la constance de ses membres, en évitant leur trop grande sollicitation.
3. Développer des mécanismes pour tirer profit de ce qui stimule le sentiment d'appartenance des citoyens (territoire, enjeux, lieux de rassemblement, etc.).
4. Mettre en place des formules pour attirer et conserver les citoyens, souvent moins interpellés par certains mécanismes de concertation comme les assemblées générales.

Nombre, diversité et représentativité

LE NOMBRE, LA DIVERSITÉ ET LA REPRÉSENTATIVITÉ POUR SME : 7,35 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,95 SUR 10

Bien que présents, le nombre et la diversité des citoyens demeurent toujours une préoccupation pour la concertation.

Les diversités culturelles sont sous représentées dans la concertation, ce qui n'est pas jugé représentatif de la réalité du quartier.

La concertation compte sur un bon éventail d'organismes communautaires et les directions des organismes y sont souvent les représentants, ce qui ajoute une plus value à la concertation et à sa crédibilité.

Pour prétendre parler au nom du quartier, la Table doit être en mesure de réunir l'ensemble des acteurs du quartier et refléter l'ensemble des points de vue sur le développement du quartier. Son caractère multiréseaux et intersectoriel est facilitant à cet égard.

Le monde des affaires est considéré comme un des grands absents de la Table.

L'organisation de la vie communautaire dans le quartier, où un secteur d'intervention est laissé à un organisme, rend le recrutement de l'ensemble des organismes d'autant plus crucial.

« La concertation à deux, ce n'est pas de la concertation. Si l'on veut être représentatif de ce qui se passe dans un quartier, si on veut que les gens adhèrent aux décisions qui sont prises, il faut qu'il y ait le plus de diversité de groupes représentés. »

« Là où le bât blesse, c'est encore au niveau de la représentativité des citoyens et ça n'est pas étranger à toutes les tables de concertation de Montréal. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Faire appel à des intervenants extérieurs à la concertation pour s'assurer d'avoir accès à des points de vue divers, notamment lors des activités de conscientisation.
2. Chercher à rejoindre les acteurs absents de la concertation par des moyens plus adaptés.
3. Organiser des formules « Déjeuner-rencontre » pour rejoindre le monde des affaires.
4. Faire des efforts particuliers pour rejoindre les diverses communautés culturelles présentes dans le quartier.

Appui et collaboration

L'APPUI ET LA COLLABORATION POUR SME : 8,02 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 9,03 SUR 10

L'appui et la collaboration jouent un rôle majeur pour faire avancer la concertation et les dossiers, c'est un des facteurs qui rend la concertation plus efficiente.

Le support de la Table envers ses membres est adéquat lorsque les demandes correspondent à sa vision sur le développement du quartier. L'appui politique, le support logistique et l'aide pour la création de partenariats sont parmi les points les plus appréciés.

Certaines structures de la Table, comme le Comité de concertation des organismes communautaires autonomes, favorisent l'appui et la collaboration.

« C'est presque la définition de la concertation. On collabore, on coopère, on s'entraide, on s'appuie et toute cette énergie et ces ressources sont mises à contribution. »

« Je pense que les appuis ont été majeurs. Je pense au projet Canterm. À un moment donné ce projet-là, s'il n'y avait pas eu Solidarité, si la Table n'était pas intervenue à un certain moment pour cimenter tout ça, il y aurait eu des choses qui auraient été moins bien faites. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Définir une politique viable et claire des appuis offerts par la Table aux diverses démarches et positions politiques.

Influence de certains facteurs de mobilisation

DOSSIERS PRÉOCCUPANTS : 8,80 SUR 10
TIMING : 8,37 SUR 10
APPARTENANCE À L'ESPACE : 8,34 SUR 10
CONTEXTE POLITIQUE : 6,92 SUR 10

L'émergence d'un dossier préoccupant pour le quartier est mobilisateur, notamment lorsque le dossier touche les citoyens et leurs préoccupations. Un dénouement positif est d'autant plus mobilisateur.

« Ça prend des problèmes. Les gens ne se mobilisent pas sur la couleur du ciel. Il faut qu'il y ait des dossiers qui surgissent sinon, la concertation meurt de sa belle mort. »

Les répondants considèrent que le timing contribue favorablement au dénouement positif d'une lutte menée sur un enjeu. Pour profiter d'un bon timing, un travail préparatoire et une réflexion doivent toutefois avoir été menés antérieurement.

« L'opportunisme, c'est important, mais ça prend une boussole. »

L'appartenance au territoire contribue à la mobilisation et qu'il est plus facile d'impliquer les citoyens sur les sujets proches d'eux et qui affectent directement leur qualité de vie.

« C'est plus facile de mobiliser les gens quand ils ont le sentiment d'appartenir à cet endroit-là et je pense que c'est important de développer ce sentiment-là. »

Le contexte politique n'est pas indispensable à la concertation, il est surtout facilitateur. Pour plusieurs, un contexte favorable aidera à la mobilisation, mais un contexte défavorable peut aussi susciter l'engagement.

« Là où ça serait épouvantable, ça serait un contexte politique neutre : la concertation n'aime pas beaucoup la neutralité, la concertation carbure à l'opinion. »

Recommandations et pistes de réflexion

Dossiers préoccupants

1. Toujours faire état des progrès et des avancements d'un dossier pour maintenir la mobilisation et éviter l'essoufflement des participants.

Appartenance à l'espace

1. Maintenir la structure de concertation territoriale puisqu'elle suscite la mobilisation citoyenne.
2. Ne pas négliger l'importance d'ancrer les actions dans une perspective de développement global et harmonieux du quartier, même si les enjeux abordés tournent autour de problématiques touchant un territoire plus restreint.

Rôles des acteurs

IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,18 SUR 10

Les rôles des acteurs sont principalement définis selon leur provenance :

- Le milieu institutionnel considère qu'il ne participe pas à la concertation, mais qu'il appuie celle-ci par son expertise.
- Selon les citoyens, diffuser des idées et les défendre constitue leur principal rôle.
- Les acteurs communautaires jugent que de travailler au développement de l'ensemble du quartier constitue leur rôle premier.

De moins en moins de membres sont prêts à assumer le rôle de porteur qui consiste, entre autre, à leader et à épauler les démarches issues des différents comités et grands dossiers. Cette rareté de porteurs est inquiétante pour la concertation.

Clarifier les rôles de chacun, définir les responsabilités, les attentes et l'implication de chacun envers la concertation ou l'action en partenariat permettent d'éviter des malentendus et des conflits.

« Mon rôle à moi, c'est de la soutenir, par opposition à y exercer un leadership. Mon rôle, ce n'est pas de développer moi-même, ce n'est pas non plus de décider à la place des autres ou au nom des autres. C'est plutôt de donner aux participants les moyens qu'il faut pour prendre des décisions éclairées. »

« Quand il y a confusion sur les rôles, c'est là que l'on arrive à des problèmes au niveau de la concertation. On assiste à des problèmes au niveau de la communication, des problèmes qui n'ont pas leur raison d'être. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Identifier des porteurs pour assurer le bon fonctionnement de la concertation. La Table devrait s'assurer de présenter clairement les différentes tâches et responsabilités de chacun pour que les participants assument leur part. La responsabilisation des acteurs est nécessaire pour favoriser l'*empowerment*, développer l'efficacité de l'action et décharger la Table de certaines des tâches qui lui incombent, faute de volontaires.
2. Mieux définir les rôles du conseil d'administration.

Empowerment

L'EMPOWERMENT POUR SME : 7,95 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,86 SUR 10

Agir de concert en développant des positions communes permet aux forces du quartier de mieux influencer le développement local. La concertation est ainsi vue comme un levier pour l'amélioration de la qualité de vie du quartier.

L'importance des dossiers confiés à la Table est un bon reflet du pouvoir de la concertation pour orienter le développement du quartier. Pourtant, plusieurs membres sous-estiment ce pouvoir.

L'empowerment agit aussi comme facteur de mobilisation. Le sentiment de pouvoir modifier le cours des choses favorise l'engagement des acteurs. Les résultats positifs obtenus favorisent aussi cette mobilisation.

Les citoyens forment la catégorie de répondants qui reconnaît le plus le pouvoir de la concertation sur le développement du quartier.

« Si on n'a pas de résultats tangibles ou d'échos qui font que les gens sentent que les différents dossiers avancent, ça va être démotivant et les gens vont peut-être avoir tendance à capituler plutôt que de continuer. »

« Cela donne la capacité de développer une vision du développement local, une vision globale et partagée. »

Recommandations et pistes de réflexion

1. Maintenir les efforts investis pour inclure les citoyens aux activités de la Table, puisque c'est auprès d'eux que l'empowerment est le plus fort.

Les aspects techniques

LES ASPECTS TECHNIQUES POUR SME : 8,38 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 7,91 SUR 10

Les aspects techniques sont généralement positifs pour la Table.

Les aspects préoccupant pour la concertation sont :

- L'accessibilité des lieux pour les personnes à mobilité réduite.
- La conciliation des horaires des citoyens et des salariés.
- L'accessibilité à un service de garde pour les familles.

Les assemblés des membres respectent les procédures démocratiques de façon adéquate. Cependant, il est jugé que pour plusieurs, cette procédure peut constituer un frein à la mobilisation.

Les aspects techniques sont jugés comme des facilitateurs pour la concertation et non comme des nécessités.

Si les aspects techniques sont jugés comme très peu importants par les répondants, cette facette de la concertation représente tout de même un morceau important des tâches de l'équipe de travail.

Les travaux de médiation, de liaison et de préparation des activités sont essentiels pour le bon fonctionnement de la concertation, mais ne sont souvent pas pris en compte par les membres de la concertation.

Recommandations et pistes de réflexion

1. Tenir les rencontres le plus possible dans des lieux accessibles aux personnes à mobilité réduite.
2. En cas de besoin, organiser un service de halte-garderie pour les enfants des participants.
3. Si possible, mettre en place un service de transport adapté pour les participants.

Sentiment d'appartenance

LE SENTIMENT D'APPARTENANCE POUR SME : 7,27 SUR 10
IMPORTANCE POUR LA CONCERTATION : 8,56 SUR 10

Le sentiment d'appartenance varie grandement selon la provenance des répondants :

- Pour presque l'ensemble des répondants provenant du milieu institutionnel, ils n'appartiennent pas à la concertation, ils l'appuient et la soutiennent.
- Le sentiment d'appartenance est le plus développé chez les acteurs provenant du milieu communautaire.

Il est nécessaire que les acteurs se sentent parties prenantes du processus de concertation. Cela favorise leur participation.

Les différents acteurs mobilisés autour de la Table se sentent appartenir à la Table et aux actions entreprises par elle.

*« Je pense que quand je suis présent, j'apporte des idées, des pistes.
J'ai l'impression que les gens sont intéressés par ce que j'avance. »*

*« Si on participe et qu'on a l'impression d'être toujours à l'écart,
ça ne nous incitera pas à poursuivre et à être dynamiques dans la
concertation. Il faut vraiment sentir que l'on en fait partie,
que l'on n'est pas mis de côté. »*

Recommandations et pistes de réflexion

1. Un effort marqué devrait être déployé pour mieux intégrer les acteurs plus discrets et plus éloignés de la Table, notamment en cherchant à valoriser leur sentiment d'appartenance.

Documents produits par Solidarité Mercier-Est

- Solidarité Mercier-Est. *Agir jusqu'en 2010, Actes du Forum 2005*. Automne 2005. 44p.
- Solidarité Mercier-Est. *Synthèse des travaux pré-forum, Concertations territoriales et concertation en environnement et urbanisme*. Mai 2005. 35 p.
- Solidarité Mercier-Est. *Règlements généraux*. Adoptés le 11 juin 2001 et Modifiés le 31 mai 2006. 18 p.
- Documents internes à Solidarité Mercier-Est :
 - Rapports annuels 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 et 2006
 - Plans d'action triennaux 2003-2005 et 2006-2009
 - Plan de communication
 - Proposition de transformation des structures de concertation, 2004
 - Procès-verbaux des rencontres officielles de la Table

Autres

Bénévole Canadien, *Le Code canadien du bénévolat*. 2006. 21 p.

Champagne, C. *Agir pour son quartier, Rapport sur l'accompagnement réalisé auprès de Solidarité Mercier-Est (2003-2006)*. Centre St-Pierre, juin 2006, p.27

Initiative montréalaise de soutien au développement social local. *Un quartier où il fait bon vivre*. 30 feuillets. S.d.

Cohen, De la Vega, Watson, *Advocacy for social justice, A global action and reflection guide*. Kumarian Press. 2001. 346 p.

Grandchamp, C. 2003. *Le processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie*. Centraide du Grand Montréal. 8 p.

Lachance, E., Bernier, J. *Étude exploratoire sur les Tables de quartier, CACIS, 2004, p. 2.*

